

Parteneriate reușite

Version 1.0



Ghid

COLABORARE ACTIVĂ ȘI COOPERARE

Acest Ghid descrie concluziile principale ale proiectului LIAISON care pot contribui la îmbunătățirea calității colaborării, comunicării și coordonării parteneriatelor multilaterale.

Proiectul multi-actor **LIAISON** (Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) a studiat modalitățile prin care se poate accelera inovarea în agricultură, silvicultură și sectoarele conexe colaborând cu alte entități.

Parteneriatele dinamice și active stimulează schimburile semnificative și proactice. Un factor comun de succes al unor astfel de parteneriate este sentimentul autentic de implicare și încurajare pe care îl au participanții. Prin urmare, parteneriatele de succes trebuie să înțeleagă foarte bine metodele participative folosite pentru a facilita schimburile de informații și să valorifice diferențele și diversitatea membrilor consorțiului. Acest Ghid explorează abilitățile necesare pentru o coordonare eficientă ce urmărește sporirea încrederii și a realizării unor proiecte de co-inovare de succes.

COORDONARE EFICIENTĂ

Competențe necesare pentru un lider bun al proiectelor de co-inovare

Un lider eficient este motorul esențial în coordonarea unui parteneriat multilateral. În **Ghidul: DEZVOLTĂM COLABORĂRI** am identificat aptitudinile și competențele necesare persoanelor care coordonează un proiect cu mai mulți actori. Printre acestea se numără atât competențe tehnice (hard), cât și cele funcționale (soft), dar și capacitatea de a coordona și ghida partenerii și de a se implica în procesul de comunicare cu audiențe diferite.

Pe lângă aceste competențe este important ca liderul (fie că e vorba de o singură persoană sau o echipă întregă) să întrușipeze modul de lucru pe care parteneriatul dorește să îl promoveze. Acest lucru include:

- Entuziasm și încredere în procesul de co-inovare
- Deschidere asupra părerilor diferite și acceptarea opiniilor diferite
- Curiozitate și simț al umorului
- Capacitatea de a activa în diferite medii de lucru
- Încurajează comunicarea și colaborarea transparentă
- Tratează eficient și pozitiv dezacordurile atunci când acestea apar cu o mentalitate orientată spre soluții

- Bucuria de a se întâlni cu membrii consorțiului
- Abilitatea de a delega sarcini și distribui informațiile
- abilitatea de a coordona sarcini

Să nu vă lăsați copleșiți de gestionarea de zi cu zi a proiectului

Coordonatorul are responsabilitatea de a monitoriza și de a menține parteneriatul pe drumul cel bun. Prin gestionarea eficientă a activităților grupului, coordonatorul se asigură că obiectivele proiectului sunt îndeplinite.

Managementul proiectelor implică procese complexe: de la planificare, organizare, gestionare și control, până la bugetare, monitorizare, testare și implementare. Supravegherea întregului proces este esențială pentru a se asigura că toți partenerii își cunosc clar rolurile și responsabilitățile.

Pentru mai multe informații despre crearea unei viziuni comune, consultați **Ghidul: PLANIFICĂM EFICIENT**.

În ce măsură este coordonarea eficientă rezultatul facilitării?

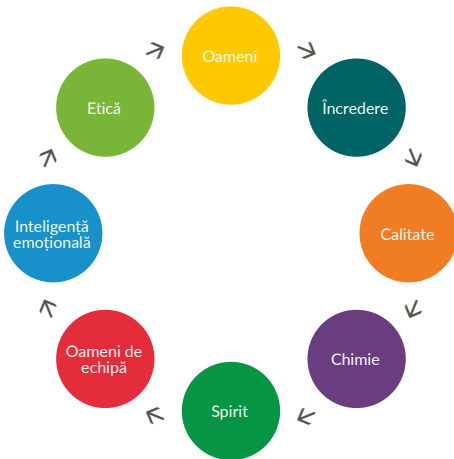
Proiectele de co-inovare necesită o bună coordonare și o facilitare eficientă pentru a obține cele mai bune rezultate de la fiecare partener. Este un efort de echipă. Facilitarea contribuie la implicarea, consultarea și încurajarea activă a tuturor membrilor pentru a contribui pe deplin la procesul de co-inovare. Facilitarea poate fi definită în linii mari ca fiind „acțiunea de a-i ajuta pe ceilalți să pună în aplicare un proces fără a te implica personal”. Cu toate acestea, LIAISON a identificat că sarcinile și competențele de facilitare implicate variază de la un grup la altul. Nivelul și competențele de facilitare pentru o inițiativă pe termen scurt condusă de fermieri diferă foarte mult de cele necesare pentru a coordona un proiect pe termen lung cu mai mulți actori și parteneri internaționali.

Pentru mai multe îndrumări privind facilitarea eficientă a proiectelor de co-inovare, consultați **Manual privind Metodele Participative pentru Inițiativele de Co-inovare**

CUM LUCRĂM ÎMPREUNĂ?

Care sunt factorii care contribuie la maximizarea succesului unui parteneriat pentru co-inovare?

Prin analiza efectuată, LIAISON a identificat o serie de factori de succes care contribuie la realizarea unei colaborări eficiente:



Grafic 1: Factori de succes identificați de LIAISON pentru o colaborare eficientă

Pentru a forma un parteneriat cu mai mulți actori care să funcționeze bine împreună, coordonatorul (precum și liderii de sarcini) trebuie să stimuleze încrederea între membrii parteneriatului și să îi considere pe toți esențiali pentru succesul proiectului. Acestia trebuie să implice parteneri cu aptitudini, comportamente și niveluri ridicate de inteligență emoțională de care are nevoie grupul și să creeze un spirit de colaborare și o bună muncă în echipă.

În mod esențial, coordonatorul de proiect și liderii de echipă trebuie să fie conștienți de faptul că nu pot face totul singuri și trebuie să fie dispuși să delege activități specifice altor parteneri. Delegarea constructivă este o modalitate prin care poți cunoaște fiecare membru al parteneriatului, îl poți aprecia și îi poți recunoaște punctele forte, ajutându-i astfel să se dezvolte pe parcurs.

Cum obții încrederea parteneriatului?

Următoarele acțiuni pot fi utilizate ca parte a unei strategii de promovare a încrederii și de susținere a modalităților eficiente de colaborare:

- Construiți o atmosferă deschisă și prietenoasă
- Implicați utilizatorii viitori ai soluției inovatoare în întregul proces de dezvoltare a acesteia

- Ascultați și colectați informații și idei pe tot parcursul proiectului
- Generați un spațiu deschis pentru dialog unde fiecare își poate exprima nevoile fără teamă
- Încurajați partenerii să se privească unii pe alții mai degrabă ca niște colegi nu ca și concurenți
- Creați un mediu familiar
- Organizați ateliere de lucru succesive și vizite în teren pentru schimburi de experiență

Dacă toți acești factori sunt prezenți, se poate crea un parteneriat puternic și eficient.

LIAISON: INSTRUMENTE

Snowball method – ajută grupurile să construiască treptat cunoștințe și relații.

Există anumiți factori care favorizează parteneriatele pentru co-inovare?

Modul în care un parteneriat lucrează împreună, dar și caracteristicile indivizilor implicați pot avea un impact considerabil asupra realizărilor grupului. LIAISON a constatat că următoarele caracteristici și moduri de lucru pot contribui la o colaborare de succes:

- **Caracteristicile și capacitățile personale** ale individului (sau echipei) care coordonează procesul de co-creție pot face o mare diferență (atât pozitivă, cât și negativă) în ceea ce privește calitatea procesului de co-inovare și a rezultatelor sale
- Co-inovarea este mai bună și mai rapidă atunci când **colaborarea este inițiată de utilizatorii finali** deoarece:
 - Co-inovarea este, de obicei, rezultatul unei nevoi sau motivații clare de a lucra împreună
 - Dorința de a reuși este, de asemenea, un factor important pentru a asigura un parteneriat eficient și creativ (acolo unde nu există o nevoie clară)
 - Unii membrii pot fi mai orientați către rezultate și vor avea tendința să impulsioneze întregul proces
- Cu cât participanții se cunosc mai bine înainte (și mai ales atunci când există un istoric de relații bune de lucru), cu atât mai mult va exista încredere în cadrul grupului și membrii vor fi pregătiți să își asume riscuri
- **O comunicare mai bună** între persoanele care lucrează împreună este esențială, mai ales atunci când e vorba despre modul de organizare al muncii. Mai precis, este util:
 - Unii membrii pot fi mai orientați către rezultate și vor avea tendința să impulsioneze întregul proces

CUM LUCRĂM ÎMPREUNĂ?

- Să se asigure că aceste reguli sunt respectate în mod consecvent și transparent
- Să se stabilească un protocol clar de respectare a regulilor încă de la început

Întâlnirile frecvente (față în față sau online) și vizitele în teren ajută la menținerea dinamicii unui grup. Oportunitățile prin care se caută idei și soluții sau prin care se stimulează procesul de co-inovare, cum sunt schimburile de experiență (atât între țări, cât și între proiecte), sunt eficiente pentru stimularea creativității și facilitarea schimburilor de la egal la egal.

Din păcate, întâlnirile față în față au fost afectate de pandemia de Covid-19. Restricțiile de călătorie și cele privind organizarea de evenimente sau întâlniri au produs schimbări semnificative cu privire la modalitățile prin care grupurile lucrează împreună. În timp ce unele activități în aer liber au fost încă fezabile, majoritatea parteneriatelor multilaterale au fost nevoite să se adapteze la colaborările virtuale. Impactul pe care acest lucru l-a avut asupra parteneriatelor multilaterale nu a fost pe deplin evaluat. Într-adevăr, există avantaje ale colaborărilor virtuale atunci când este necesar să fie implicate persoane diferite, dar sunt și multe dezavantaje.

Cum poate fi creată o cultură de cooperare și colaborare?

Este dovedit faptul că schimbul de informații și cooperarea aduc numeroase beneficii parteneriatelor multilaterale. Acest lucru poate fi realizat prin:

- Schimburi de experiență și lucru în comun. Cu cât este mai diversă gama de participanți din grup, cu atât mai vitale sunt aceste instanțe pentru a stimula cooperarea și a construi coeziunea grupului.
- Încurajarea **schimburilor directe**, deoarece acest lucru ajută la eliminarea barierelor
- Deciziile privind modul de lucru se vor lua **de comun acord** și se vor revizui constant pentru a fi siguri că acestea rămân relevante pe durata de viață a proiectului
- Claritate cu privire la **delegarea** sarcinilor atunci când lucrurile nu progresează conform planului de lucru.

Fiecare membru al unui parteneriat pentru inovare aduce plus valoare proiectului și este important să înțeleagă contribuțiile unice pe care le poate aduce. Atunci când sunt diferențe între disciplinele profesionale (fermieri și cercetători) luați în considerare cele mai bune modalități de a lucra împreună încă de la început. În cazul proiectelor multinaționale este important să se țină cont de diferențele de fus orar atunci când se organizează întâlniri virtuale.

Bariere în procesul de co-inovare

Oricât de mult s-ar strădui orice parteneriat să lucreze împreună cât mai eficient posibil, este nevoie de multă muncă, determinare și deschidere pentru a rezolva problemele sau neînțelegerile atunci când ele apar. Parteneriatele multilaterale se pot confrunta cu o serie de provocări pe parcurs, în special în momentele de stres, atunci când termenele limită sunt aproape sau când proiectul este în dificultate. Comportamentele care pot apărea în astfel de momente pot include:

- **Jocuri de putere:** folosirea abuzivă a puterii, preluarea acesteia sau crearea de biserițe
- **Atitudini negative** care obstrucționează procesul de co-inovare
- Ignorarea celorlalți sau excluderea anumitor membrii ai grupului
- **Insulte**
- Excluderea membrilor din discuții

Cel mai bun mod de a rezolva aceste probleme este să le abordați în mod proactiv atunci când apar:

- clarificați pentru toți partenerii cum și cui pot fi adresate preocupările sau plângerile
- folosiți **abilitățile și experiența** grupului pentru a rezolva problemele
- **creați un spațiu neutru și sigur** pentru a încuraja exprimarea nemulțumirilor
- **atribuiți roluri membrilor grupului** pentru a soluționa probleme precum egalitatea de gen și de șanse

Rezolvarea rapidă și eficientă a conflictelor poate fi mediată de un facilitator extern. Orice grup care plănuiește să lucreze împreună trebuie să fie conștient de posibilitatea apariției unor conflicte în orice moment și trebuie să stabilească din start cum vor fi acestea rezolvate. Claritatea proceselor de soluționare a problemelor ca parte a unui acord formal sau scris cu privire la modalitățile de lucru în comun pot fi de ajutor.

Toate parteneriatele au nevoie de o structură formală de guvernare?

Adoptarea unor structuri formale de guvernare pentru proiectele multilaterale constituie avantaje și dezavantaje. Adesea, întreg procesul este influențat de cerințele asociate cererii de finanțare a proiectului. Dimensiunea proiectului nu este direct proporțională cu gradul de formalitate al structurilor de guvernare.

În faza de înființare a oricărui parteneriat este important să se stabilească în mod clar modalitățile de colaborare și să se exploreze toate oportunitățile în

acest sens. Cerințele necesare ale proiectului vor avea impact asupra capacității grupurilor de a se implica activ și de a colabora. Stabilirea unor proceduri pentru a evalua, a identifica și a agreea periodic asupra modificărilor necesare va fi de ajutor.

Pentru mai multe informații despre gestionarea etapelor de planificare, consultați **Ghidul: PLANIFICĂM EFICIENT.**

Este necesar un plan de acțiune pentru toate parteneriatele?

Este recomandat să se elaboreze planuri de acțiune clare cu toate sarcinile proiectului alocate corespunzător membrilor proiectului. Acest lucru îi ajută pe toți să se mențină pe drumul cel bun și oferă claritate cu privire la cine ce face și când, ceea ce înseamnă că rolul coordonatorului este mai simplu și mai eficient. Pot apărea dificultăți atunci când lucrurile nu decurg conform planului și ar trebui să existe întotdeauna o anumită marjă de flexibilitate pentru a modifica și ajusta procesele de co-inovare.

Colaboratorii din domeniul co-inovării trebuie să fie întotdeauna pregătiți să facă față unor situații nefericite fie în cadrul grupului sau cu finanțatorii, fie cu un grup extins al stakeholderilor. Secretul este să nu se piardă timp și să se abordeze problema și să se aplice schimbările necesare pentru a duce la bun sfârșit activitatea. De asemenea, existența unui plan detaliat de gestionare a riscurilor este utilă pentru parteneriatele pentru co-inovare.

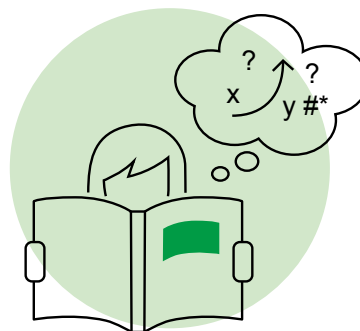
Poate fi implicat întregul parteneriat în procesul de luare a deciziilor?

Se pot adopta metode participative pentru a ajuta pe toată lumea să se implice activ. Utilizarea acestor metode contribuie la asigurarea faptului că deciziile luate de parteneriat reflectă pe deplin opiniile tuturor membrilor. Coordonatorul poate să preia conducerea atunci când trebuie luată o decizie, dar numai în urma consultărilor clare și transparente cu ceilalți membri.

Ar trebui să se clarifice pe deplin procesul decizional din cadrul parteneriatului, în special pentru membrii care nu cunosc încă abordarea participativă a proiectelor de co-inovare. Adaptarea la aceste condiții necesită răbdare și perseverență din partea tuturor celor implicați.

Consultați **Manualul privind Metodele Participative pentru Inițiativele de Co-inovare** pentru mai multe informații

Ce se întâmplă dacă proiectul este scris numai în limbaj specific?



O serie de studii de caz LIAISON au evidențiat provocările privind utilizarea unui limbaj tehnic adecvat. Un parteneriat multilateral va implica, însăși prin natura sa, persoane din medii și discipline diferite. Chiar dacă acestea au același obiectiv, jargonul poate îngreuna colaborarea.

Se recomandă evidențierea acestor potențiale probleme încă de la început. Toți partenerii trebuie să fie conștienți de faptul că nu toată lumea cunoaște anumii termeni tehnici sau practici discutați sau utilizați. Participanții trebuie să încerce să simplifice modul în care comunică și toată lumea trebuie să fie capabilă să ceară clarificări. De exemplu, fermierii pot fi foarte tehnici în ceea ce privește practicile lor, cercetătorii nu reușesc adesea să facă rezultatele lor ușor de înțeles de către publicul larg, iar actorii din lanțul valoric se pot concentra prea mult pe propriile practici comerciale sau pe nevoile clienților.

CO-CREAREA EFICIENTĂ

Care este cel mai bun mod de a gestiona diferențele între stakeholderi?

Stakeholderii diferă, fie din punct de vedere al experienței personale sau profesionale, fie ca urmare a interesului pe care îl au față de rezultatele proiectului. Recunoașterea și abordarea acestor diferențe este primul pas pentru a colabora eficient.

Cercetătorii și fermierii pot avea opinii diferite cu privire la timpul alocat sarcinilor sau durata acestora. Cercetătorii lucrează adesea în proiecte multi-aniuale cu obiective pe termen lung, în timp ce activitatea fermierilor depinde de sezonabilitate sau de durata de viață a unui animal. Aceste diferențe pot avea impact asupra calendarului proiectului și a modului de lucru.

„Uneori este foarte dificil să se potrivească două lumi diferite sau organizații de cercetare cu practicieni: limba-jul este diferit, modelele de afaceri sunt diferite, viziunile asupra proprietății intelectuale sunt diferite. Pentru a reuși să co-creăm cu succes, aceste două lumi trebuie să fie aliniat.” Citat de la un participant LIAISON

În cadrul proiectelor multilaterale, diferențele culturale se pot prezenta în diverse moduri. Pot exista diferențe între fermieri și tipul de întreprindere agricolă, diferențe în ceea ce privește interesul față de lanțurile de aprovizionare, precum și diferențe între fermierii tradiționali și cei inovatori. Pentru a avea succes în implicarea fermierilor, trebuie înțeles modul în care aceștia au colaborat anterior (dacă au colaborat), precum și dorința lor de a se implica în noi colaborări.

LIAISON: INSTRUMENTE

Empowerment Appraisal – utilizată pentru a auto-evalua încurajarea și sprijinirea unui actor

Gender Appraisal – ajută la evaluarea prejudecăților și la sprijinirea unei participări diverse

Satisfaction Survey (internal) – util pentru a determina gradul de mulțumire al partenerilor unui proiect

Appraisal of Group Dynamics – evaluează încrederea, disponibilitatea de a împărtăși informații și bunăstarea socială generală a unui grup

Ground Rules: Identification of Opportunities and Challenges of Agreement-Based Cooperation – identifică normele deținute de diferiți actori și ajută la stabilirea regulilor de bază în cooperare.

LIAISON a identificat faptul că pot exista variații regionale în ceea ce privește capacitatea și dorința parteneriatelor multilaterale de a co-inova. Din discuțiile cu practicienii din regiunea mediteraneană a rezultat modul în care următorii factori au condus la limitări în ceea ce privește co-inovarea și transferul de cunoștințe:

- o cultură limitată a spiritului antreprenorial
- provocări în ceea ce privește mobilizarea actorilor cu competențele „soft” necesare pentru a lucra eficient în parteneriat
- structură de sprijin minimală pentru a reuni fermierii
- oportunități fragmentate pentru schimbul de cunoștințe în zonele rurale

Pentru practicienii din nord-vestul Europei, unde există deja o tradiție puternică de cooperare între fermieri, silviculori și comunități diverse, LIAISON a constatat că este mai ușor să se unească în jurul unei idei și al unui obiectiv comun.

Lipsa unui mediu propice și eficient poate reprezenta o provocare majoră pentru demararea și succesul proiectelor de co-inovare. Această diferență se amplifică și mai mult atunci când se lucrează cu grupurile multinaționale.

MONITORIZARE ȘI EVALUARE



Care este cel mai bun mod de a gestiona schimbarea și de a ne adapta la ea?

Monitorizarea reflexivă este o abordare importantă care trebuie utilizată în cadrul proiectelor de co-inovare. Este esențial să se înțeleagă modul în care parteneriatele multilaterale colaborează pentru a realiza, adapta și dezvolta activități.

Promovarea versatilității și adaptabilității permite parteneriatului să rezolve problemele pe măsură ce acestea apar și permite partenerilor să ajusteze metodologia de co-inovare pe care au adoptat-o.

Grupurile trebuie să fie pregătite să se adapteze la condițiile în schimbare, atât interne, cât și externe proiectului. Impactul condițiilor și presiunilor din viața reală, limitările temporale, ajutorul disponibil, aptitudinile și competențele pot perturba un parteneriat. Este nevoie de pragmatism în ceea ce privește monitorizarea indicatorilor cheie de performanță și a rezultatelor, având în vedere faptul că este dificil să se mențină un nivel de auto-evaluare constant și proactiv.

Există instrumente care pot ajuta la măsurarea și monitorizarea eficacității cu care un parteneriat lucrează împreună

LIAISON a adunat în LIAISON TOOLBOX o serie de instrumente și metode care pot fi utilizate și adaptate de către grupuri pentru a-și monitoriza și evalua performanța.

DESPRE GHIDURILE LIAISON

LIAISON a elaborat cinci Ghiduri pentru a sprijini practicienii care fac parte din inițiative de co-inovare. În aceste ghiduri, un „practician” este orice persoană sau organizație care dorește să participe în cadrul inițiativelor sau proiectelor de co-inovare sau care dorește să sprijine partenerii implicați direct în inițiative care inovează prin intermediul unor procese participative.

LIAISON (Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) este un proiect multilateral (multi-actor) care a fost finanțat în cadrul Parteneriatului European pentru Inovare în Agricultură (PEI-Agri). Reprezintă o inițiativă lansată de Comisia Europeană în 2012 cu scopul de a promova o agricultură și silvicultură competitivă și sustenabilă.

Abordarea interactivă a inovării reunește o gamă variată de actori publici și privați din domeniul inovării (fermieri, consilieri, cercetători, întreprinderi, ONG-uri) cu experiențe și cunoștințe complementare pentru a evalua, colecta, co-crea și disemina soluții practice la nevoile reale ale fermierilor și silvicultorilor. Aceste nevoi sunt determinate și derivate din oportunitățile și provocările zilnice cu care se confruntă agricultorii, silvicultorii și întreprinderile rurale. Inovațiile generate printr-o abordare interactivă pot oferi soluții care sunt bine adaptate la circumstanțe și care sunt mai ușor de pus în aplicare.

LIAISON a compilat un Manual privind Metodele Participative pentru Inițiativele de Co-inovare, precum și O culegere de instrumente de evaluare a proiectelor, dar și a impactului.

Informațiile din acest ghid sunt oferite doar în scop informativ. Cititorii sunt sfătuiți să verifice orice informație în raport cu reglementările sau modalitățile de lucru din propria localitate. Orice utilizare a acestor informații se face pe propriu risc.



Acest proiect beneficiază de finanțare din partea Programului de Cercetare și Inovare Orizont 2020 al Uniunii europene în cadrul acordului de grant nr. 773418. Responsabilitatea pentru informațiile și opiniile prezentate în acest moment revine în întregime autorilor.

Dezvoltăm colaborări

Planificăm eficient

Parteneriate reușite

Parteneriate conectate

Obținem impact

Aceste Ghiduri evidențiază ceea ce am învățat din activitățile proiectului **LIAISON** și din colectarea de date. Scopul este acela de a-i ajuta pe toți cei care le folosesc să îmbunătățească modul în care co-inovează în dezvoltare rurală, silvicultură și agricultură.

Ghidul PARTENERIATE REUȘITE a fost scris de Helen Aldis, Ana Allamand și Simone Osborn, cu contribuții din partea lui Liz Bowles, Evelien Cronin, Andrew Fieldsend, Susanne von Münchhausen și Eleonore Pommier. De asemenea, se cuvin mulțumiri partenerilor din cadrul proiectelor LIAISON care au realizat studiile de caz menționate în acest ghid.

